

# Nutzen und Aufgaben der Früherkennung für die berufliche Qualifizierung und Beschäftigungsförderung

*Gudrun Korbus*

Anbieter von Qualifizierungen und geförderter Beschäftigung für die Arbeitsagenturen (SGB III) und Arbeitsgemeinschaften (SGB II), kurz Bildungs- und Beschäftigungsträger, unterstützen Arbeitsuchende bei der Integration in das Erwerbsleben. Hierfür entwickeln sie permanent innovative Angebote, wobei sie eine Vielzahl von Bedingungen des Arbeitsmarktes und auch die Wahrscheinlichkeit künftiger Szenarien berücksichtigen müssen.

Im Folgenden soll aus Sicht der Bildungs- und Beschäftigungsträger die Interessen- und Akteurskonstellation im Bereich der beruflichen Qualifizierung und Beschäftigungsförderung skizziert werden, wobei der zeitliche Aspekt eine besondere Aufmerksamkeit erfährt. Denn grundsätzlich kann die mit den Qualifizierungskonzepten angestrebte Wirkung, die Integration in den Arbeitsmarkt, erst mit Zeitverzug nach der Konzeption und der anschließenden Realisierung der Angebote eintreten. Verantwortliche bei den Bildungs- und Beschäftigungsträgern wünschen sich daher oft die Möglichkeit, in die Zukunft blicken zu können, sodass sie Angebote konzipieren können, die alle gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen und Erwartungen erfüllen, alle Interessen berücksichtigen und die Ergebnisse der Angebote alle Beteiligten zufriedenstellen. Insbesondere im Hinblick auf Art und Umfang der zu vermittelnden Qualifikationen, die sowohl aktuell wie mittelfristig verwertbar sind, bedarf es einer prospektiven Ausrichtung der Planungs- und Entwicklungsaktivitäten von Bildungs- und Beschäftigungsträgern.

Den Abschluss des Beitrags bildet die Darstellung eines Angebotes aus der Beschäftigungsförderung und die diesem Angebot zugrunde liegenden Annahmen über die zukünftige Arbeitswelt sowie Fragestellungen an die Früherkennung, die für die Gestaltung zukunftsbezogener Qualifizierungsangebote zu beantworten sind.

## **Ziele von Qualifizierungs- und Beschäftigungsangeboten**

Das oberste Ziel von Qualifizierungs- und Beschäftigungsangeboten ist die Integration Arbeitsuchender in das Erwerbsleben. Das Hauptziel fächert sich in

weitere Unterziele auf, die bei Konzipierung und Durchführung der Angebote ebenfalls zu berücksichtigen sind und zum Teil die Ausgestaltung der Angebote nicht unwesentlich beeinflussen. Dies sind u.a.:

- möglichst rascher Übergang in das Erwerbsleben nach der Teilnahme;
- nachhaltige Integration in das Erwerbsleben;
- geringe Kosten des Angebots für den Auftraggeber;
- exakte Zuschneidung der Qualifizierungen auf Anforderungsprofile von Arbeitgebern;
- Aufbau auf und Anerkennung der vorhandenen Interessen, Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeitsuchenden;
- hohe Auslastung der Kapazitäten der Bildungs- und Beschäftigungsträger;
- kostendeckende Preise für Bildungs- und Beschäftigungsträger;
- Sicherung eines qualitativ und quantitativ auf die regionalen Bedürfnisse abgestimmten Arbeitskräfteangebots.

Diese Aufzählung macht bereits deutlich, dass im Bereich der Qualifizierung von Arbeitsuchenden verschiedene Akteursgruppen tätig sind, deren Interessen und Ziele nicht immer deckungsgleich sind. Die Bildungs- und Beschäftigungsträger müssen daher die Interessen und Anforderungen der unterschiedlichen Akteursgruppen kennen und bei der Ausgestaltung der Angebote berücksichtigen.

## Die Akteure und ihre Anforderungen

- Die *Arbeitsagenturen (SGB III)* und *Arbeitsgemeinschaften (SGB II)* und im Einzelfall Kommunen stellen die Auftraggeber für Beschäftigungs- und Qualifizierungsangebote dar. Sie handeln auf der Basis eines gesetzlichen Auftrags im Rahmen ihres Budgets und nach politischen Vorgaben. Im Allgemeinen formulieren sie folgende Anforderungen bei der Ausschreibung oder Vergabe von Aufträgen für Qualifizierungs- oder Beschäftigungsangebote:
  - o hohe Integrationsquote;
  - o kurze Förderdauer;
  - o geringe Kosten;
  - o hohe Verwertbarkeit – keine ausschließlich einzelbetriebliche Orientierung;
  - o laufender Einstieg oder Beginn;
  - o für verschiedene Zielgruppen geeignet.

- Die potenziellen *Arbeitgeber* sind an der Bereitstellung von Arbeitnehmern interessiert, die von den Fähigkeiten und Qualifikationen wie auch vom Zeitpunkt des möglichen Eintritts in die Unternehmen den betrieblichen Anforderungen weitestgehend entsprechen. Diese Anforderungen werden in erster Linie durch die Beschaffenheit der zu besetzenden Arbeitsplätze, die Arbeitsmarktlage und die Orientierung an der Wettbewerbssituation des Betriebs und an den damit gegebenen finanziellen Rahmenbedingungen determiniert. Oberstes Gebot der Unternehmen ist die Erhaltung der Rentabilität und damit das Fortbestehen des Unternehmens.
- Die *Arbeitsuchenden* wollen durch Arbeit (in der Regel sozialversicherungs-pflichtig) das Haushaltseinkommen decken und sichern sowie am gesellschaftlichen Leben teilhaben. Sie sind an der Herstellung, Sicherung und Erweiterung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und an einem angemessenen Entgelt im Rahmen ihrer Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen interessiert. Sie wünschen eine nachhaltige Integration in das Erwerbsleben.
- Die *Bildungs- und Beschäftigungsträger* arbeiten als Unternehmen marktorientiert. Sie müssen ihre Kosten durch die mit der Beauftragung von Maßnahmen zu erzielenden Einnahmen decken. Sie sind daher daran interessiert, ihr Personal langfristig einzusetzen, Planungssicherheit und eine hohe Auslastung zu erreichen. Zugleich streben sie hohe Integrationsquoten für ihre Teilnehmer an.
- Auf der *regionalen Ebene* agieren (halb-)öffentliche Stellen, die die *Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur* bzw. die Sicherung, Entwicklung und Vermarktung der Region als Wirtschaftsstandort betreiben. Diese Akteure verfolgen je nach Ausgangslage und politischen Prioritäten Zielbündel, die von der Sicherung der Steuereinnahmen bis zur Ansiedlung von Hochtechnologie-Branchen zum Zweck der Fortentwicklung der Wirtschaftsstruktur reichen können. Im Rahmen dieser Aktivitäten sind regionale Wirtschaftsförderakteure des Öfteren daran interessiert, in der Region das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften unabhängig von einer konkreten betrieblichen Nachfrage zu verbessern, da dies als Standortqualität zusätzliche Investoren in die Region locken kann. Sie handeln zum Teil antizyklisch und vorausschauend.

## **Zeitliche Aspekte bei der Planung von Qualifizierungsangeboten**

Wie für jeden Markt, so gilt auch auf dem Arbeitsmarkt, dass Bedarfe zu unterschiedlichen Zeitpunkten entstehen, an wechselnden Orten und ihrer Qua-

lität nach sehr verschieden sein können. Mit anderen Worten: Die Nachfrage nach Arbeitskräften verändert sich in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht, sie unterscheidet sich auch nach Regionen. Die Beispiele dafür sind vielfältig. Es sei an die immer wiederkehrenden Phänomene erinnert: „zu wenig Ingenieure, zu viele Ingenieure, dieses Jahr zu wenig Erntehelfer aus dem Ausland, in manchen Regionen stets zu wenig Auszubildende, die die Anforderungen der Arbeitgeber erfüllen, bereits über Jahre zu wenig Gebäudereiniger“.

So entsteht der Eindruck, dass immer die Arbeitnehmer nicht zu finden sind, die gerade gewünscht werden. Dies gilt aber auch umgekehrt: Stets wird nicht der Arbeitsplatz vor Ort angeboten, der alle Wünsche eines Arbeitnehmers erfüllt.

Um Probleme des „Mismatches“, also der mangelnden Passung von Arbeitskräfteangebot und der Arbeitskräftenachfrage, zu verringern, sind Bildungs- und Beschäftigungsträger bei der Planung der Qualifizierungsangebote auf verlässliche Informationen von Dritten angewiesen. Das können Kennzahlen zur wirtschaftlichen und arbeitsmarktbezogenen Entwicklung sein, Einschätzungen von Experten des regionalen Arbeitsmarktes, z. B. aus Arbeitsagentur, Kammern, Wirtschaftsverbänden oder Ergebnisse von Forschungsinstitutionen. Für Aktivitäten vor Ort können zusätzlich die konkreten Vorstellungen/Wünsche von lokalen Arbeitgebern oder die aktuelle Analyse des Stellenmarktes herangezogen werden.

Die erreichbaren Informationen haben jeweils einen unterschiedlichen Sicherheitsgrad, insbesondere im Hinblick auf ihre Aussagekraft für die Zukunft. Beziehen sie sich auf Einschätzungen in der nahen Zukunft, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartet, dass die Vorhersagen zutreffend sind. Je weiter jedoch die Vorhersage in die Zukunft reicht, umso umsichtiger müssen Beschäftigungsträger mit der Übernahme von Einschätzungen und Informationen umgehen.

Schließlich tragen sie eine hohe Verantwortung, nicht zuletzt gegenüber Arbeitsuchenden, die häufig die Einschätzungen von Beschäftigungsträgern hoch bewerten, da sie ihnen eine höhere Prognosequalität zutrauen als sich selbst. Die Planung von kurzfristigen Angeboten ist für alle Akteure risikoarm, wenn sie auf Entscheidungen von Vertretern der Wirtschaft, der Politik oder der Kommunen basieren, deren Umsetzung absehbar ist, wie zum Beispiel Kirchentage, Sportmeisterschaften, die Eröffnung großer Industriebetriebe, Geschäftsstellen usw., oder wenn sie auf dem Einsatz bestimmter Maschinen und Techniken, der Nutzung neuer Materialien etc. basieren.

Hier sind Prognosen zu Anforderungsprofilen und deren Übersetzung in Qualifizierungsinhalte vergleichsweise einfach. In der Regel ist die Vertiefung und/oder Aktualisierung von Fachkenntnissen angesagt.

Um einiges risikoreicher wird die Planung für Angebote mit mittelfristigem Zeithorizont. Hierbei ist von der ersten Idee über das Konzept, die Durchführung bis zum Abschluss der Qualifizierungen von einem Zeithorizont von bis zu vier Jahren auszugehen. Die Daten und Informationen, die für diesen Zeithorizont vorliegen, sind zum einen nicht besonders umfangreich und erscheinen auch nicht immer ausreichend fundiert.

Bei der Planung von Qualifizierungsangeboten, dessen erste Absolventen in drei bis vier Jahren die Qualifizierung abschließen, müssen die Beschäftigungsträger wissen, welche Berufe es in der Zukunft noch geben wird bzw. in welchen Branchen die Berufe nachgefragt werden. Erste Hinweise gibt aktuell etwa die Diskussion über den gegenwärtigen wie den zukünftigen Fachkräftemangel. Während der aktuelle Fachkräftemangel in manchen Berufen auf geringere Attraktivität zurückzuführen ist, wird die Entwicklung des Arbeitskräfteangebots vor allem durch demografische Faktoren bestimmt. In beiden Fällen ist jedoch zu entscheiden, ob die Daten aus der Gegenwart fortgeschrieben werden können und die heute nachgefragten Berufsqualifikationen auch noch in den nächsten Jahren aktuell sind.

Im zweiten Schritt sind die Inhalte der jeweiligen Qualifizierung zu klären. Als Ausgangsbasis für die Inhalte sind die gültigen Ausbildungsordnungen, die regelmäßig überarbeitet und aktualisiert werden, sicherlich hilfreich. Es gilt jedoch weitere Hinweise und Quellen zu recherchieren, die unter anderem zukünftige technische Veränderungen, zukünftige Materialien und Arbeitsfelder beschreiben. Hier können Informationen zu Trendqualifikationen weiterhelfen.

So sind z. B. für die Qualifizierung zum Gebäudereiniger, die in drei bis vier Jahren endet, die Fragen zu beantworten: welche zusätzlichen/zukünftigen Anforderungen gibt es an Kenntnisse der Hygiene, des Einsatzes von Chemikalien, mit welchen Maschinen wird gearbeitet, ist Schichtarbeit oder Nachtarbeit angesagt, welche Sozialkompetenzen sind gefordert, ist Gruppenarbeit oder Einzelarbeit üblich, wie intensiv ist der Kundenkontakt, welche Dokumentationspflichten sind zu bewältigen, wie entwickelt sich die Branche, welches Arbeitsspektrum muss der Einzelne bewältigen. In einem Satz: Ist eine Entwicklung vom Gebäudereiniger zum Facility-Manager zu erwarten?

Darüber hinaus ist bei allen Planungen von Qualifizierungsangeboten zu klären, welche Zielgruppe für die Qualifizierung im Blick auf den zukünftigen Arbeitsmarkt in Betracht kommt. Eine Fragestellung, die Auftraggeber (u. a. Arbeitsagenturen), Beschäftigungs- und Bildungsträger sowie Arbeitsuchende gleichermaßen bewegt: Welche Gruppen werden für welche Tätigkeiten in drei bis

vier Jahren von den Arbeitgebern gesucht: Frauen, Männer, Jüngere, Ältere, Personen mit und ohne Migrationshintergrund, Formal-Qualifizierte oder Nicht Formal-Qualifizierte. Ist der Arbeitsmarkt in drei bis fünf Jahren auch an älterem Verkaufspersonal im Handel wie in Banken interessiert, um der Kundenstruktur zu entsprechen? Ist der Markt in drei bis fünf Jahren besonders aufnahmebereit für männliche Erzieher? Haben Arbeitsuchende mit Migrationshintergrund und besonderer interkultureller Kompetenz als Gebäudereiniger gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt?

Nicht zu vergessen sind Planungen mit langfristigem Zeithorizont und damit unsicheren, prognostischen Anteilen. Hintergrund derartiger Angebote sind häufig weit reichende Prospektionen über die Veränderung der Arbeitswelt. So werden z. B. im Zuge der Verlängerung des Arbeitslebens bei gleichzeitiger Beschleunigung des Strukturwandels zukünftig regelmäßige Qualifizierungsphasen zwischen Phasen der Erwerbstätigkeit für erforderlich gehalten. Auch im Rahmen der Alterung der Erwerbsbevölkerung können sich weit reichende Änderungen im Erwerbsleben und den darauf beruhenden Qualifizierungsnotwendigkeiten ergeben, z. B. durch die Entwicklung altengerechter Formen der Erwerbstätigkeit. So fordert zum Beispiel die Psychologieprofessorin U. Staudinger, (Jacobs University Bremen) „... den klassischen Verlauf des Arbeitslebens, die Dreiteilung in Ausbildung, Arbeit und Rente aufzulösen. Es müsse zwischendurch auch immer wieder Ausbildungsphasen geben. Unsere heutige Berufswelt ist für das hohe Altern einfach nicht vorgesehen. Die Jobs sind so angelegt, dass man sie im Alter einfach nicht mehr schaffen kann. Staudinger schlägt vor, die Karrieren dem Alterungsprozess anzupassen, so dass eine vorzeitige Abnutzung vermieden werde. Arbeitnehmer sollten nicht mehr für einen einzelnen Job, sondern für ein Unternehmen ausgewählt werden. Dort können sie dann im Laufe ihres Berufslebens fünf bis sechs verschiedene Positionen einnehmen“ (Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 28.03.2007).

Solche Überlegungen beziehen sich sicherlich implizit auf Großbetriebe, die den Arbeitnehmern eine Vielzahl von unterschiedlichen Tätigkeiten anbieten können. Übertragen auf Klein- und Mittelbetriebe bedeutet dies, dass Arbeitnehmer sich nicht auf einen bestimmten Betrieb und eine Tätigkeit festlegen können und sollen, sondern sich auf eine Vielzahl von Betrieben einstellen müssen, um ein Spektrum an Tätigkeiten vorzufinden, die sie im Laufe ihres Arbeitslebens ausführen können. In dem Zusammenhang sind Themen und Konzepte aufzugreifen wie Work-life-Balance, Gesundheitsmanagement, Berufswegeplanung und natürlich auch die Förderung des lebensbegleitenden Lernens.

## Ein aktuelles Angebot vom Beschäftigungsträger

Das folgende Beispiel zeigt, wie insbesondere Beschäftigungsträger versuchen, die zukünftigen Anforderungen in der Arbeitswelt herauszuarbeiten und entsprechend die Qualifizierungen danach zu gestalten.

So wird für die Gruppe der langzeitarbeitslosen Arbeitsuchenden eine rasche Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt gefordert. Es wird davon ausgegangen, dass diese Gruppe unspezifische Tätigkeiten jeglicher Art annehmen kann. Für die Beschäftigungsträger bedeutet dies, dass die konkreten Tätigkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, auf die vorbereitet werden soll, in der Regel unbekannt sind.

Mit Blick auf diese Unsicherheit gilt es das „Bestimmbare“ in den zukünftigen Tätigkeiten zu finden, z. B. allgemeine Qualifikationen/Kompetenzen, die immer gefordert werden, unabhängig von der ausgeübten Tätigkeit, unabhängig vom einzelnen Arbeitgeber. Auch die persönlichen Kompetenzen, die den Arbeitnehmer/die Arbeitnehmerin unabhängig vom Fachwissen auszeichnen, gilt es zu konkretisieren.

Hier beziehen sich zahlreiche Beschäftigungsträger auf Modelle zur Handlungskompetenz (z. B. Konegen-Grenier/Schlaffke 1994). Nach Konegen-Grenier und Schlaffke ist die Rolle eines modernen Mitarbeiters geprägt

- „durch übergreifendes, unternehmerisches und nicht mehr durch ein arbeitsplatzbezogenes Denken
- dadurch, dass Ziele die Aufgaben bestimmen und nicht die Aufgaben entlang der Stellenbeschreibung anfallen
- durch Subunternehmertum und Verantwortlichkeit bis auf die niedrigste Ebene (weg vom reinen Mit-Arbeiter)
- .....
- dadurch, dass das Denken der Kunden handlungsleitend wird“ (ebd., S. 202 ff.).

Eine Konkretisierung von Handlungskompetenz am Beispiel der einfachen Tätigkeiten erfolgte in den Arbeiten des Forschungsinstituts Betriebliche Arbeit (f-bb) (siehe Zeller u. a. 2004). Zeller u. a. führen aus, dass die Anforderungen an „einfache Tätigkeiten“ sich verändert haben und gestiegen sind. Die Ergebnisse dieser Studie sind schon allein deshalb nachvollziehbar, da in den letzten Jahren die betriebliche Arbeitsorganisation verändert und die Arbeitsproduktivität stetig gesteigert wurden, mit den entsprechenden Konsequenzen für alle Tätigkeiten, also auch für die sogenannten „einfachen“. Dies gilt insbesondere für kleinere Betriebe, hier waren die Anforderungen an Arbeitnehmer schon immer hoch, da einzelne

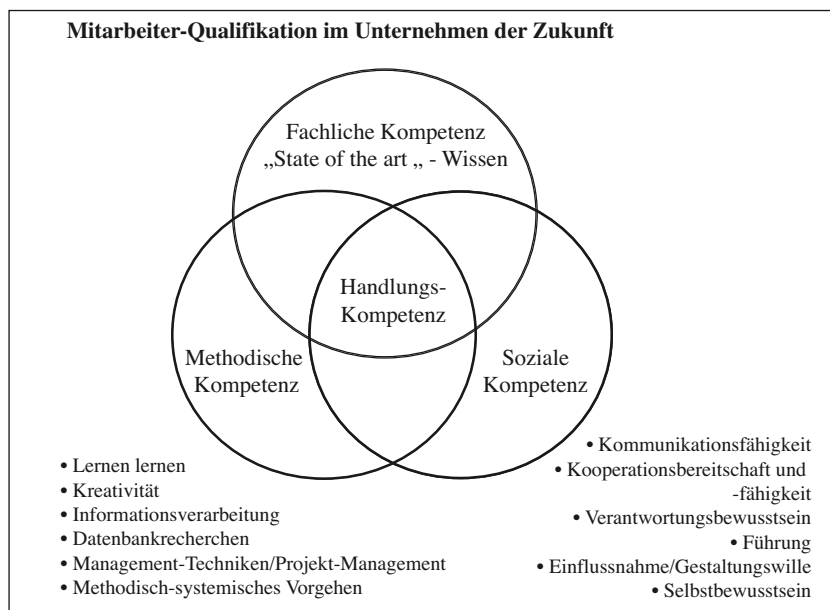


Abb. 1: Mitarbeiterkompetenzen der Zukunft (Quelle: Konegen-Grenier/Schlaffke 1994)

Arbeitnehmer unterschiedliche Aufgaben übernehmen mussten. Eine Arbeitsteilung wie in größeren Betrieben war und ist hier gar nicht möglich. Und es sind in den letzten Jahren die kleineren Betriebe gewesen, die immer wieder auch an- und ungelernte Arbeitsuchende eingestellt haben (Bellmann/Stegmaier 2007, S. 20 ff.).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und in Kooperation mit dem f-bb-Projekt „Tool-PE“ (siehe die Artikel im ersten Teil dieses Bandes) hat die Werkstatt Frankfurt neue Angebote für gering qualifizierte Arbeitsuchende konzipiert und umgesetzt. Für diese Qualifizierungen wurde als Lernort der betriebliche Arbeitsprozess gewählt, da hier der Nutzen des Gelernten unmittelbar deutlich wird. Die Anforderungen im Arbeitsprozess werden so gestaltet, dass die Teilnehmenden die notwendigen Handlungskompetenzen verbessern oder entwickeln können, wie

- Denken in Prozessen,
- selbstständige Arbeitsweise,
- Kundenfreundlichkeit,
- Flexibilität,



- Entscheidungen treffen, Probleme lösen,
- ständige Verbesserung der Arbeitsergebnisse,
- Übernahme von Verantwortung.

In diesen Qualifizierungen wird es auch immer wichtiger, Arbeitsuchende für einen „lebensbegleitenden Lernprozess“ zu gewinnen und ihnen Möglichkeiten des Lernens im Arbeitsprozess zu eröffnen. Denn ausgehend von der Dynamik in der Arbeitswelt und den damit in Zusammenhang stehenden Veränderungen der Anforderungen erhält das „ständige Lernen“ einen hohen Stellenwert. Dies ist umso wichtiger für die Gruppe der Geringqualifizierten, die mit häufig wechselnden Tätigkeiten konfrontiert ist, und dies nicht unbedingt in verwandten oder ähnlichen Berufsfeldern.

## **Aktuelle Fragestellungen bei der Planung von Qualifizierungs- und Beschäftigungsangeboten**

Früherkennung von Qualifikationserfordernissen ist für die Entwicklung und Konzipierung von Angeboten der beruflichen Qualifizierung und Beschäftigungsförderung in einer Vielzahl von Fällen von großer Relevanz. Früherkennung soll unterstützen,

- Berufs- und Tätigkeitsfelder zu identifizieren, in denen sinnvollerweise heute Qualifizierungsangebote angesiedelt werden sollten,
- Qualifizierungsinhalte und -ziele von Angeboten unter dem Aspekt der beruflichen Anwendbarkeit zum Zeitpunkt der Integration in das Erwerbsleben herauszuarbeiten,
- Anforderungen an die Handlungskompetenz zu benennen, die von den Arbeitgebern unabhängig von den Fachkenntnissen mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartet werden.

Je eindeutiger und differenzierter die Erkenntnisse der Wissenschaft und der Praxisstudien im Sinne der Früherkennung und Prognose sind und werden, umso hilfreicher sind sie für die Beschäftigungs- und Bildungsträger und ihren Nutzerkreis.

Aus der Sicht von Beschäftigungs- und Bildungsträgern sind folgende Fragen bei der Untersuchung von Qualifikationsentwicklungen interessant:

- Welchen Stellenwert werden formale, von anerkannten Stellen zertifizierte Qualifikationen oder Kompetenzen haben?

- Welchen Stellenwert werden Allgemeinbildung und politische Bildung zukünftig haben?
- Was zählen wir zukünftig zur Allgemeinbildung?
- Welche Arbeitszeitmodelle wird es für welche Arbeitnehmergruppen geben?
- Werden technische Hilfsmittel körperliche Anforderungen von Tätigkeiten so verändern, dass andere (bisher ausgeschlossene) Arbeitnehmergruppen diese Tätigkeiten zukünftig ausüben können?
- Inwieweit wirkt sich der veränderte Alterungsprozess – einige gesundheitliche Einschränkungen treten heute fünf bis zehn Jahre später ein – auf die Einsetzbarkeit von Arbeitnehmern aus?
- In welchen Tätigkeiten spielen welche Sprachkenntnisse eine Rolle?

Zum Abschluss ein aktuelles Beispiel für die Notwendigkeit der Entwicklung neuer Qualifizierungsangebote:

„Weil den international ausgerichteten Wirtschaftsanwälten qualifiziertes Hilfspersonal ausgeht, hat die Rechtsanwaltskammer Frankfurt einen neuen Ausbildungsgang entworfen. Die so genannten Legal Assistants (Rechtsassistenten) sollen während ihrer drei Jahre währenden Ausbildung kontinuierlich Englisch lernen und zudem ein halbes Jahr lang im Ausland ein Praktikum absolvieren, teilte die Kammer mit. Den großen Wirtschaftskanzleien mangle es an geeigneten Zuarbeitern, da die klassische Rechtsanwaltsfachangestellte viele neue Aufgaben nicht mehr abblende, hieß es.“ (Quelle: Taunuszeitung vom 29.05.2007)

## Literatur

Konegen-Grenier, C./Schlaffke, W. (Hrsg.):

Praxisbezug und Soziale Kompetenz. Köln Deutscher Instituts-Verlag 1994

Bellmann, L./Stegmaier, J.:

Einfache Arbeit in Deutschland – Restgröße oder relevanter Beschäftigungsbereich?, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Perspektiven der Einfacharbeit: Einfache Arbeit in Deutschland. Dokumentation einer Fachtagung. Bonn 2007, S. 10-24

Zeller, B./ Richter, R./ Dauser, D. (Autoren):

Die Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. Reihe „Wirtschaft und Weiterbildung“ Band 31. Bielefeld Bertelsmann 2004

